المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023



معايير اختيار مُديري المدارس العامة في الدول العربية وسُبُل تطويرها

د. سعود غسان البشر
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: salbsheer@ksu.edu.sa

أ. فاطمة سعيد الحبيشي
ماجستير في الإدارة التربوية، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

أ. فهد سعد المقاطي
ماجستير في الإدارة التربوية، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

أ. وحيد يحيى الزهراني
ماجستير في الإدارة التربوية، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

الملخص

يلعب مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأوَّل في المدرسة دورًا مهمًّا في كثير من العناصر، ومنها تأثير مدير المدرسة سلبًا أو إيجابًا على تحصيل الطلاب ودافعية المعلِّمين وتوفير المناخ التعليمي الملائم، ونظرًا لأهمية دور مدير المدرسة فقد تَمَّ تخصيص مُواصفات وشروط ومعايير مختلفة للتعيين على هذه الوظيفية، تختلف عن شروط تعيين المعلِّمين. وتهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف شروط اختيار مُديري المدارس العامة في ثمانٍ من الدول العربية. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملائمته أهداف وأسئلة البحث، وتُشير النتائج إلى أن شروط التعيين على وظيفية مدير مدرسة مُتقاربة بين الدول العربية، كما قدَّمت هذه الدراسة تصوُّرًا لتطوير شروط ومعايير وآليات اختيار مُديري المدارس العامة في الدول العربية.

الكلمات المفتاحية: شروط اختيار مُديري المدارس، تعيين المُديرين، الموارد البشرية، الإدارة التربوية.

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609

المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023



Prerequisites for selecting Principals of Public Schools in the Arab Countries and Ways to develop them

Dr. Saud G. Albeshir
Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia, Email: salbsheer@ksu.edu.sa

Fatimah Saeed Alhubayshi
Masters in Educational Administration, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Fahad Saad Almuqati
Masters in Educational Administration, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Waheed Yahya Al Zahrani
Masters in Educational Administration, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

As the primary official in the school, the principal plays an essential role in many aspects, including the influence of the principal, positively or negatively, on student achievement, teachers' motivation, and the provision of an appropriate educational climate. Because of the importance of the role of the school principal, different specifications, conditions, and criteria have been allocated for appointment to this job, which differs from the conditions for the appointment of teachers. This study aims to explore the prerequisites for selecting public school principals in eight Arab countries. The researchers used the descriptive approach to suit the objectives and research questions. The results indicate that the terms of appointment for the job of a school principal are similar among Arab countries. This study also presented a strategy for the development and criteria for selecting principals of public schools in Arab countries.

Keywords: conditions for selecting school principals, appointing principals, human resources, educational administration.

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609

المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023



المقدِّمة:

يُعتبر التعليم الركيزة الأساسية نحو التحوُّلات الكبرى في حياة الأمم والشعوب؛ فهو المحرِّك الأوَّل نحو التطوُّر، كما يُعدُّ عنصرًا مُهمًّا في التصدِّي لتحديات الحاضر والمستقبل، والإدارة في جوهرها عملية قيادة وقدرة في التأثير على الآخرين وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسَّسة التربوية والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغيَّر ولا تتطوَّر، بل إنَّ الناس هم الذين يُعلِّمون ويتعلَّمون ويُغيِّرون ويتغيَّرون، وهذا ما يفرض تحدِّيًا رئيسيًّا يتمثَّل في تطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير (سالمان، 2018).

وتُعدُّ القيادات المدرسية من أهمِّ أركان الإدارات، فالقائد المدرسي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومُتابعتها، ويتمُّ اختياره من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات مُعيَّنة، وبوصف مدير المدرسة قائدًا تربويًّا يجب أن تتوافر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسَّسة التربوية؛ لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة (برنيه طروم، 2013).

مشكلة وأهمية الدراسة:

أصبحت الحاجة إلى تطوير القيادات المدرسية في وقتنا الحاضر مسألة مُلِحَّة أكثر من أيِّ وقت مضى؛ لتأثيرهم الكبير في العملية التعليمية برمَّتها؛ لذلك فمن الضروري تطوير مجموعة واعدة من القيادات المدرسية الفاعلة لقيادة مدارس المستقبل، كما أنَّ القيادات الفاعلة تدعم العاملين معهم، وتزيد من قدراتهم على إنجاز مهام عملهم (العنزي، 2021). وقد أصبح محور عمل القائد التربوي يُركِّز على الطالب وتوفير كلِّ الظروف والإمكانات التي تُساعد على توجيه نموِّه العقلي والبدني والروحي، ممَّا يعمل على تحسين العملية التربوية، كما أصبح يدور عمل القائد التربوي أيضًا حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية التي هي حجر الأساس في الإدارة المدرسية (طروم، 2013). وتُعدُّ عملية اختيار القيادات المدرسية بالغة الصعوبة؛ لتشابُك وتعقُّد العملية الإدارية وتعدُّد السمات والكفاءات والعوامل التي تحكم على صلاحية المدير من عدمه، ويزيد من صعوبة الاختيار أنَّ الشخص المرشَّح للوظيفة للمرة الأولى لا تتوفَّر عنه بيانات، أو مؤشِّرات كافية تُوضِّح أهليَّته لتولِّيه القيادة المدرسية، وما هو مُتوفِّر عنه هو مدى نجاحه في عمله السابق في التدريس (عامر، 2017). وفي ضوء أهمية دور القيادة المدرسية وتأثيرها على تحصيل الطلاب ودافعية المعلِّمين وتطويرهم تسعى هذه الدراسة إلى التعرُّف على معايير اختيار القيادات المدرسية في عدد من الدول، ومحاولة تقديم تصوُّر مُقترَح لتحسين معايير اختيار مُديري المدارس في الوطن العربي. وتأتي أهمية هذه الدراسة من أنَّها الدراسة الأولى -حسب علم الباحثين- التي تعرض شروط التعيين على وظيفة مدير مدرسة في عدد من الدول العربية، حيث تشترك هذه الدول في عدد من المشتركات الثقافية.

أسئلة الدراسة:

- ما هي معايير اختيار مُديري المدارس العامة في الدول العربية؟
- **ما التصوُّر المقترَح لتطوير آليات اختيار القادة في المدارس العامة في الوطن العربي؟**

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرُّف على شروط اختيار مُديري المدارس العامة في عدد من الدول العربية.
- التعرُّف على شروط اختيار مُديري المدارس في عدد من الدول المتقدِّمة.
- ابتكار مُقترَح لتطوير معايير وآليات اختيار مُديري المدارس العامة في الوطن العربي.

منهجية البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي الوثائقي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقام الباحثون بالاطلاع المتأنِّي والدقيق على الدراسات والإحصائيات الرسمية المنشورة في الحاويات العلمية المحكمة والموثوقة؛ للتوصُّل إلى المعلومات التي تُساهم في التوصُّل إلى استنتاجات تُجيب عن الأسئلة التي يُؤطِّرها هذا البحث، وقد استُخدمت هذه المنهجية لملاءمتها لأهداف وأسئلة البحث.

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609



المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

مصطلحات الدراسة:

- اختيار: انتقاء الوظيفة على أساس شروط مُعيَّنة تضعها الجهة المسؤولة، وتنطبق على مَن يتولَّى هذه الوظيفة، وعملية الاختيار عملية اتخاذ قرارات تتعلَّق بأولوية أن يشغل شخص مركزًا بناءً على مواصفات تُناسب متطلَّبات المركز.
- ويُعرِّف أبو سماحة (1992) اختيار القائد المدرسي بأنَّه: عملية اتخاذ قرارات تتعلَّق بأولوية أن يشغل شخص ما مركزًا ما بناءً على أنَّ مواصفات هذا الشخص تُناسب متطلَّبات هذا المركز.
- ويُعرَّف الاختيار إجرائيًّا بأنَّه عملية فرز وانتقاء قائمة على شروط محدَّدة تضعها الجهة المسؤولة لشغل وظيفة معيَّنة، يشغلها شخص معيَّن بناءً على مواصفات تتناسب ومُتطلَّبات شغل هذه الوظيفة.
- التطوير أو التطوُّر: هو نشاط وجهد طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حلِّ مشكلاته وتحسين نفسه ذاتيًّا.
- تطوير المعايير: بناء ووضع مجموعة من الصفات والخصائص التي يتمُّ في ضوئها اختيار القائد المدرسي في الوطن العربي، وتُسهم في تعزيز جودة التعليم في هذه المدارس.
- القائد المدرسي:
- هو المسؤول الأوَّل عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها؛ لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم؛ من أجل تحقيق تلك الأهداف (بلحاج، 2007م، 96).
- القائد التربوي: هو شخص يقع على عاتقه عملٌ قيادي في الإدارة التربوية، بحيث يكون لديه المقدرة على التأثير في الآخرين، والتجديد والتطوير التربوي بما يتلاءم مع التقدُّم العملي والتكنولوجي ومسايرته (كسابري، السعود، 1983، 293).
- القائد المدرسي إجرائيًّا: هو الشخص المعيَّن رسميًّا ليكون المسؤول الأوَّل عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية بالمدرسة وعن حسن سير العمل بالمدرسة من جميع الجوانب بلوغًا لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.
- القيادات المدرسية إجرائيًّا: هي القيادات المدرسية التي تَمَّ تعيينهم من قِبَل وزارت التعليم في العالَم العربي، ويُشرفون على تطوير التعليم في المدارس، ومتابعة تنفيذ السياسات التعليمية، والقوانين واللوائح التي اعتمدتها وزارة التعليم؛ لتسهيل العمل التربوي والتعليمي في المدرسة.

ثانيًا: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أوَّلًا: القائد المدرسي الفعَّال:

لا شكَّ في أنَّ الإدارات المدرسية والهيئات التعليمية تحتاج إلى قادة يمتلكون صفات يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة والتأثير في مرؤوسيهم تأثيرًا إيجابيًّا، يقودهم نحو النمو والتطوُّر والإنتاج، فالقائد الذي يمتلك صفات مميَّزة تُميِّزه عن غيره يُعتبر ناجحًا وقادرًا على المضي نحو ما يرغب تحقيقه من أهداف تعليمية عملية، فمن هذا المنطلق ذكرت العديد من البحوث والدراسات التربوية الحديثة والكُتُب صفات للقيادة المدرسية والقائد المدرسي الناجح، ومنها مرجع عبد الغفار (2013) حيث ذكر أنَّه لا بُدَّ أن تكون لدى القيادة المدرسية أهداف واضحة وإيجابية، وتهتم بالجانب الإنساني والاجتماعي، كما ذكر أيضًا أنَّ تفعيل دور النمط الديمقراطي ينعكس على الإنتاجية انعكاسًا إيجابيًّا، ويرفع من جودة عمليتي التعليم والتعلُّم. كما ذكر آدم (2014) أنَّ من سمات القيادة المدرسية الالتزام بتحقيق الأهداف المنظَّمة، والعمل على التقدُّم والنمو والتطوُّر المستمر وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وكذلك استثارة طاقات وقُدرات الموظَّفين بالتشجيع والتحفيز. وذكر أيضًا البنا (2013) أنَّه من المهمِّ أن تتماشى القيادة المدرسية مع الفلسفات السياسية والاجتماعية، ولا بُدَّ أن تتسم بالمرونة في سير العمل، وأن تكون ذات كفاءة وفعالية عالية. وذكر السكارنة (2014) أنَّ الاهتمام بدراسة السلوك والمهارات أمرٌ واجب على العلماء والتربويين، حيث صنَّف السمات إلى عدَّة مهارات مُرتبطة بالقائد المدرسي والقيادة المدرسة، ومنها مهارات مُرتبطة بشخصية القائد مثل القدرات العقلية وضبط النفس والقوة الشخصية، ومهارات مُرتبطة بالمهنية مثل القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات ومعرفة الأنظمة واللوائح وأهدافها، ومهارات إدراكية وهذه المهارات مُرتبطة بكفاءة القائد في الابتكار والقدرة على حلِّ المشكلات، والمهارات الفنية مثل القدرة على التخطيط السليم ورسم السياسات للمؤسَّسات التعليمية التي يعمل بها، والمهارات الإنسانية والتي تُشير إلى أنَّ القائد التربوي لا بُدَّ أن تكون لديه الطريقة المناسبة للتعامل مع المشرف والموظَّف والمجتمع؛ بحيث تضمن هذه

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609

المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023



الطريقة جذبهم وتعاوُنهم معًا، والمهارات التكنولوجية وهي أنَّه لا بُدَّ أن يكون القائد لديه مهارات تقنية عالية، وأن يكون قادرًا على التعامل مع المتغيِّرات ومُواكبة التطوُّر في العالم الرقمي.

ثانيًا: أدور القيادة المدرسية:

لا يقتصر عمل ودور مدير المدرسة والوُكلاء على متابعة العمليات الإدارية الروتينية اليومية ومتابعة سيرها فقط، بل هو مُرتبط ارتباطًا مباشرًا بأن يكون على تواصُل فعَّال مع كلٍّ من: الأسرة - المعلِّمين- الإداريين– الطلاب- التطوير المهني– الأنشطة... الخ. وذكر الحر (2017) أنَّ أدوار مدير المدرسة تتمثَّل في أربعة مجالات، وكل مجال يحتوي على مجموعة من الأدوار، وذلك كما يلي:

- الدور الأوَّل: ما يتعلَّق بالنظُم، ومنها (الرؤية- المناهج- التنمية المهنية- التعليم والتعلُّم)، حيث تُمثِّل هذه المجموعة أدوارًا تُساعد المدير على الانتقال من قيادة مدرسة تقليدية إلى قيادة مدرسة مؤسَّسية حديثة.
- الدور الثاني: ما يتعلَّق بالعمليات، ومنها (إدارة التغيير- الاتصال الفعَّال- اتخاذ القرارات- التطوير المستمر)، حيث تُمثِّل هذه المجموعة الأدوار الأساسية التي تُساعد المدير على إدارة المؤسَّسة باقتدار وكفاءة عالية، وتجعله يستطيع إحداث التطوير.
- الدور الثالث: ما يتعلَّق بالدعم المدرسي، ومنها (البيئة الجاذبة- العلاقات الخارجية- توفير المصادر)، وهذه المجموعة من خلالها يستطيع المدير توفير بيئة جاذبة للمعلِّم والمتعلِّم للقيام بالمهام بفاعلية.
- الدور الرابع: ما يتعلَّق بالإدارة اليومية، ومنها (تشجيع الإبداع- تحمُّل المسؤولية)، وهذه المجموعة تُؤدِّي إلى تطوير أداء المدرسة وتحسين اتجاهات العاملين نحو المدرسة، وتبني الثقة من قِبَل العاملين تجاه المدير، وتجعلهم أكثر تفانيًا ونشاطًا.

ومن خلال الرجوع إلى المراجع والبحث في الأدلَّة التنظيمية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لم يتمَّ العثور على ما ينصُّ بشكل مباشر على أدوار المدير والوكيل تجاه الأسرة- المعلِّمين- الإداريين– الطلاب- التطوير المهني– الأنشطة. بل هناك أدوار عامة تدخل هذه العناصر تحت قائمة تفعيلها بشكل عام، ويشترك في معظمها كلٌّ من المدير والوكيل باعتباره المساعد الرسمي لمدير المدرسة، كما تُعتبر هذه الأدوار الوظيفية لكلٍّ من المديرين والوُكلاء عملية تكامُلية، وهذا يُبيِّن لنا أنَّ الإدارة المدرسية ومُساعديها لهم اتِّصال مباشر مع منسوبي المدرسة وعناصرها والمجتمع بما فيه الأسرة، والتي يكون لها دورٌ فعَّال على الناتج التعليمي والتحصيلي والسلوكي للطلاب، وذلك من خلال الإشراف والمتابعة والدعم المستمر. ويعرض الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (2021: ص 31، 39) أدوارًا وظيفية للوُكلاء والمديرين؛ كونهم المشرفين على سير العملية التعليمية، وذلك على النحو التالي:

أدوار مُدير المدرسة (الدليل التنظيمي، 2021):

- العمل على تعزيز قيم الاعتزاز بالدِّين الإسلامي والانتماء والمواطنة.
- إعداد خُطة المدرسة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها، بما يُحقِّق الاستفادة المثلى من الخبرات والمواهب والموارد في المدرسة.
- الحفاظ على كفاءة وفعالية الأداء داخل المدرسة، واستثمار الوقت والموارد؛ لتحسين مواقع التعلُّم وجودة الخدمة المقدَّمة والسلامة المدرسية.
- الإشراف على تنفيذ برامج الوعي الفكري وخُططه وقواعده المعتمدة، وتعزيز الوسطية والاعتدال الفكري، والتأكُّد من سلامة البيئة التعليمية وخلوِّها من الفكر المتطرِّف والظواهر السلبية؛ لحماية مجتمع المدرسة من كلِّ ما يُؤدِّي إلى المخالفات الفكرية أو ضعف الالتزام الوطني بما لا يتماشى مع الوسطية والاعتدال الفكري ومتابعة حالات المخالفات أو الاشتباه في المخالفات السياسات العامة والالتزام الفكري والوطني، ورصد الحالات والمخالفات الفكرية والرفع الفوري لمدير التعليم.
- العمل على تحديد الاحتياج من الكوادر المهنية والمفاضلة بينهم، ووضع الأهداف الفردية ومؤشِّرات الأداء الرئيسية لكل واحد من منسوبي المدرسة ومناقشتها معهم.
- توزيع المهام والواجبات على منسوبي المدرسة وإصدار التكاليف اللازمة لإنجاز أعمالهم.

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609


المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

- قيادة عملية تحليل ومراجعة تقدُّم الطالب داخل المدرسة؛ من أجل تقويم عملية توصيل المحتوى وفعالية أساليب التدريس وتقديم التوصيات المناسبة.
- مراجعة ومتابعة تقويم أداء كافة منسوبي المدرسة بشكل دوري ومستمر، وذلك من خلال الزيارات الدورية لهم ومناقشة الأهداف معهم، وتحديد مؤشِّرات الأداء الرئيسية لهم، وإعطاء تغذية راجعة بنَّاءة لهم، واعتماد التقويم النهائي لهم، والتأكُّد من أنَّها تتماشى مع القواعد والتعليمات، ورفعها للاعتماد.
- توفير التوجيه المناسب لتحسين أداء منسوبي المدرسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، ورفعها لمكتب التعليم.
- تمكين الموظَّفين وإشراكهم في إعداد الخُطة التشغيلية، وتحسين العمليات داخل المدرسة بما يُعزِّز لديهم شعور الانتماء للمدرسة.
- الحفاظ على كفاءة وفعالية الأداء داخل المدرسة، واستثمار الوقت والموارد لتحقيق السلامة المدرسية، وجودة الخدمة المقدَّمة.
- التأكُّد من وجود نظام مُناسب لإدارة المدرسة والمراجعة وتحسين العمليات الرئيسية.
- العمل مع وُكلاء المدرسة لرسم الخُطط التطويرية لأداء الموظَّفين وتشجيع منسوبي المدرسة على الاستفادة من الخبرات المكتسبة والتطوير في تحسين الأداء المدرسي.
- مراجعة أداء مبادرات المدرسة وأهدافها وإجراء حوارات حول الأداء مع منسوبي المدرسة مبنيَّة على تقارير الأداء؛ للتأكُّد من تلبيتها لأهداف الأداء.
- متابعة التحصيل الدراسي وتقدُّم الطلاب داخل المدرسية والتأكُّد من مدى فعالية الأساليب المدرسية واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- الإشراف على عمليات التدريس واستخدام إستراتيجيات التعلُّم داخل الفصول الدراسية وفق الجدول الزمني المخصَّص لها، وبما يضمن تحقيق أهداف المقرَّرات الدراسية.
- الإشراف على توفير بيئة تعليمية آمنة وجاذبة، وذلك بتوفير الدعم المستمر للاحترام والانضباط، ورفع الروح المعنوية بين المعلِّمين والطلاب وأولياء الأمور.
- إدارة عمليات الانضباط داخل المدرسة، ومتابعة حضور المعلِّمين، والقيام بالإجراءات الملائمة لمعالجة العجز الطارئ داخل المدرسة وفق التعليمات المعتمدة.
- متابعة التزام المعلِّمين بتخصيص حصتين أسبوعيًّا من حصص اللغة العربية في المرحلة الابتدائية؛ لتعزيز الفهم القرائي لدى الطلاب، وتخصيص (5) دقائق للصفوف الأوَّليَّة (من ٥ إلى ١٠) دقائق للصفوف العُليا من الحصة الدراسية، بواقع أربع حصص يوميًّا لتنفيذ أنشطة الكتابة والخط العربي والقراءات الإثرائية وتعزيز الفهم القرائي، ومتابعة تفعيل كافة المعايير والإجراءات ذات العلاقة ببرامج تحسين الأداء الكتابي والقرائي لدى طلاب المرحلة الابتدائية.
- الإشراف على مجلس الآباء واللجان المدرسية وفرق العمل وتفعيل دورها في المدرسة، واعتماد التوصيات الصادرة وفق القواعد والتعليمات المنظمة، ومتابعة تنفيذها.
- متابعة التزام المدرسة بالسياسات والإجراءات التي تَمَّ وضعها مركزيًّا من قِبَل الوزارة، ومتابعة اللوائح والأنظمة والتعاميم الهامة الصادرة من حيث الاختصاص، واطلاع جميع منسوبي المدرسة عليها ومناقشتها؛ لتوضيح مضامينها والعمل بموجها.
- العمل على متابعة تفعيل التعليم الإلكتروني وتشجيعه بقنواته المختلفة، وتطبيق الممارسات الإدارية والتعليمية وفق التعاميم المنظمة لضمان جودة العملية التعليمية، ومتابعة التطبيقات في منصَّات التعليم الإلكتروني المحوسبة وتعزيز الاستخدام الأمثل لمصادر التعلُّم والمعدَّات والتقنية الداعمة لمنظمة المدرسة.
- العمل على إدارة ميزانية المدرسة على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف.
- تحليل واستخدام المعلومات والبيانات لدعم العمليات المدرسية وخُطط العمل.
- التواصل الفعَّال مع مُقدِّمي الخدمات المدرسية للحصول على أفضل خدمة ممكنة.
- الالتزام بالسياسات والضوابط والمعايير المحاسبة والمنظمة للنشاط الإعلامي للمدرسة والمذكورة في دليل حوكمة استخدام حسابات شبكات التواصل الاجتماعي.

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609



المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

- حضور الطابور الصباحي والتأكيد على تفعيل الإذاعة المدرسية ونشيد العلم وتحيته، وحضور دروس المعلِّمين وفق جدول، ويقوم بالتدريس لعدد حصص مادة التخصُّص بما لا يتجاوز عن 8 حصص.
- الإشراف على تهيئة وتنظيم وتجهيز مرافق المدرسة قبل وأثناء الدراسة في المواعيد المحدَّدة.
- التنسيق والتعاون مع المشرف التربوي وغيرهم مِمَّن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة.
- القيام بأيِّ مهام يُكلَّف بها من المسؤول المباشر، وتتناسب مع مهامِّه ومُؤهَّلاته.

ثالثًا: الدراسات السابقة:

قام (الغافري، 2007) بدراسة بعنوان "أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان: مدير المدرسة نموذجًا". وقد استُخدم المنهج الوصفي في الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى التعرُّف على الخطوات المتبعة في اختيار مُديري المدارس في سلطنة عمان، كما هدفت الدراسة إلى التعرُّف على شروط اختيار مُديري المدارس. وقد وجدت الدراسة أن شروط اختيار مُديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان هي: أن يكون المرشح لمنصب مدير مدرسة لديه مؤهَّل تربوي جامعي أو دبلوم في التربية لمدة سنة بعد المؤهَّل الجامعي، أن يكون المرشَّح قد عمل لمدة سنتين في وظيفة مساعد مدير مدرسة، وأيضًا يجب على المرشَّحين اجتياز الاختبارات التحريرية واجتياز المقابلة الشخصية، وأن يكون المرشَّح حاصلًا على تقارير كفاءة في المستوى المطلوب، وقد اقترح الباحث تطوير شروط اختيار مُديري المدارس في سلطنة عمان، ومن ضمن المقترحات: ضرورة حصول المرشَّح لشغل وظيفة مدير مدرسة على درجة الماجستير على الأقل في أحد التخصُّصات التربوية، كما اقترح الباحث أن يلتحق المرشَّح لشغل وظيفة مدير مدرسة بدروات تخصُّصية في المجال الإداري.

قام عوض الله (2012) بدراسة بعنوان "معايير اختيار مُديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة". وقد هدف البحث إلى التعرُّف على المعايير العامة التي تُراعى عند اختيار مُديري مدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت، والوقوف على مدى توافر المهارات المعرفية التي يجب مُراعاتها عند اختيارهم، وكذلك التعرُّف على الأسُس والمبادئ التي تُبنى عليها عملية اختيارهم، وتحديد وتعرُّف المعايير الأدائية التي تُراعى أيضًا في عملية الاختيار. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج، أهمها: أنَّ أكثر المعايير العامة التي تُراعى عند الاختيار هي: الأقدمية والخبرة الإدارية والخبرة المهنية، بينما أحيانًا تُراعى الكفاءة، وأنَّ معظم المعايير المعرفية تُراعى بدرجة قليلة، وأنَّ الأسُس التي تُبنى عليها عملية اختيار المدير والتي تُراعى بدرجة كبيرة هي: سلامة الحواس، حُسن المظهر، القدرة على الصبر، الإخلاص والأمانة في العمل، ثم الإحساس بالمسؤولية التامة، بينما لا يُراعى مبدأ القدرة على الحوار والمناقشة. أمَّا المعايير الأدائية فتُراعى بدرجة كبيرة، ومنها: القدرة على بناء ثقافة مدرسية تعمل على غرس التعاون بين منسوبي المدرسة، والعمل على تحقيق المصلحة العامة، بينما لا تُراعى تمامًا: القدرة على بناء فريق والعمل بروحه، التخطيط للعمل للإداري، والقدرة على إدارة الأزمات، ثم اختتم الباحث الدراسة بعددٍ من التوصيات، أهمها: العمل على اختيار مُديري المدارس وفق المعايير الحديثة، تعميم ثقافة المعايير وسط المدارس، مُراعاة جانب الكفاءة عند عملية الاختيار، إكساب الإداريين الذين يُتوقَّع أن يتولَّوا منصب مدير مدرسة مهارات معرفية وأدائية جيدة.

قام كنعان (2017) بدراسة بعنوان "اختيار مُديري المدارس الثانوية الرسمية في جبل لبنان (دراسة ميدانية)". ويهدف البحث إلى اكتشاف الممارسات الفعلية التي يتمُّ بها تعيين مُديري المدارس في إحدى المناطق في لبنان. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات للدراسة. وقد بلغت عينة الدراسة 63 من مُديري المدارس في جبل لبنان، ووجد الباحث أن طرق التعيين لمُديري المدارس لا تتبع الطرق الرسمية المنصوص عليها من قِبَل وزارة التعليم. وأشارت الدراسة إلى أن حوالي 24% من المُديرين المشاركين في الدراسة تَمَّ تعيينهم بعد مُقابلة المسؤول المباشر فقط من دون إجراء اختبارات أو إجراءات أخرى. كما وجدت الدراسة أن نصف المشاركين في الدراسة لم يخضعوا لأية اختبارات أو مقابلات مع اللجان المختصَّة. وقد استنتجت الدراسة أنَّ مُديري المدارس العامة لا يخضعون لنفس الطريقة في التعيين.

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609


المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

قامت (الزهراني، 2018) بدراسة بعنوان "معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات ومعلِّمات مدارس محافظة المخواة". وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة للبحث. وقد بلغت عينة الدراسة 322 من القائدات والمعلِّمات، وتكوَّنت عدد فقرات الاستبانة من 40 فقرة، وأشارت النتائج إلى ارتفاع نسبة اقتناع المشاركين في الدراسة بالمعايير المحلية لاختيار قائدات المدارس، وقد أوصت الباحثة بضرورة تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية، ومنها ضرورة خلو ملف المرشَّحة للعمل في مناصب القيادات المدرسية من العقوبات الإدارية وتضمين شروط النشر العلمي.

قام (سالمان، 2018) بدراسة بعنوان "تصوُّر مُقترَح لتطوير نظام اختيار وتدريب مُديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول". وقد سعى البحث إلى اكتشاف نظام اختيار وتدريب مُديري المدارس الابتدائية في السعودية، في ضوء خبرة كلٍّ من ماليزيا، مصر. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصَّلت الدراسة إلى عدَّة نتائج، أبرزها: أنَّ عملية اختيار مُديري المدارس الابتدائية ليست عملية سهلة؛ لأن القيادة تتضمَّن العديد من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفَّر في مدير المدرسة الابتدائية. كما وجدت الدارسة أنَّه يتمُّ اختيار مُديري المدارس بناءً على أُسُس واعتبارات شخصية وغير موضوعية وبدون تخطيط سليم مبنيٍّ على الطبيعة الفنية للوظائف الشاغرة وعلى الحاجة الفعلية للأداء الإداري، وهناك قواعد تنظيمية وُضعت لترشيح مُديري المدارس الابتدائية، وكذلك معايير الاختيار، ولكنَّها لا تستند على دراسة علمية وموضوعية. وبالنسبة للتدريب فقد وجدت الدراسة أنَّه يعتمد كليًّا على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة، كما أنَّ تنفيذ هذه الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لم يخلُ من المشكلات التي تعترض طريق التدريب والمتدرِّبين، كما أنَّ معايير الاختيار وبرامج التدريب الحالية تحتاج إلى مراجعة دقيقة ووضع إستراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مُديري المدارس تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي، وتتواكب مع التغيُّرات العالمية المعاصرة.

أوجُه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تَمَّ الاستفادة من الدراسات السابقة في تعميق المعلومات حول موضوع المعايير أو شروط اختيار مُديري المدارس في الوطن العربي، كما تَمَّ الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة في بناء مُقترَح لتطوير الآليات والمعايير الخاصة باختيار مُديري المدارس العامة في الوطن العربي. وتتميَّز الدراسة الحالية بأنَّها تعرض شروط اختيار مُديري المدارس في ثماني دول عربية، وكذلك تعرض شروط التعيين على منصب مدير مدرسة في عدد من الدول الأخرى.

النتائج:

بالنسبة للسؤال الأوَّل: ما هي معايير اختيار قادة المدارس العامة في الوطن العربي؟

أوَّلًا: معايير اختيار القائد المدرسي في السعودية:

نظرًا لتوجُّه الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية فقد اقتضت ظروف العمل الإداري والتعليمي اختيار كفاءات قيادية متميِّزة للقيام بمختلف المهام والأدوار التربوية والتعليمية في مختلف المواقع؛ لتحقيق الجودة النوعية، وهذا يتطلَّب وضع ضوابط ومعايير محدَّدة لاختيار آلية يتمُّ من خلالها اختيار القيادات المدرسية، وقد كان المعيار المتبع في المملكة العربية السعودية قبل عام 1980م اعتماد نظام الأقدمية في التعيين لوظيفة القائد المدرسي، وبعد هذا التاريخ تَمَّ وضع تعميمٍ من قِبَل وزارة المعارف بالقواعد التي ينبغي مُراعاتها عند اختيار القادة المدرسيين (صادق، 1996م)، ومن أهمِّ تلك القواعد:

- اعتماد الشهادة الجامعية (بكالوريوس) كحدٍّ أدنى.
- القوة الشخصية والقدرة على الإشراف والتوجيه والتأثير.
- الحصول على درجات في سُلَّم التعليم التربوي الإداري.
- أن يكون حسَن السيرة والسلوك والتعاون مع الآخرين (سالمان، 2018، ص: 405).

وترجع أهمية الضوابط وآلية التكليف في ترشيح القادة المدرسيين إلى الرغبة في:

- إيجاد نظام شامل وموحَّد لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية، وخاصة القادة المدرسيين.
- التكامل في الضوابط العامة في القطاعات الإشرافية وتوحيد إجراءاتها.

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609


المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

- التمسُّك بأعلى معايير المهنية التي يتطلَّبها العمل القيادي، وتلبية ضمان التوعية المتميِّزة للمرشَّحين للمواقع القيادية.
- أن تكون القيادات المدرسية محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبنَّاها النظام التعليمي.

وقد رأت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أنَّ تطبيق الضوابط وآلياتها في ترشيح وتكليف شاغلي الوظائف التعليمية يُحقِّق النتائج التالية:

1. المهنية: إنَّ تطبيق هذه الضوابط ينتج عنه دعم النظام التعليمي بالكفاءات الإشرافية والقيادية التي تتمتَّع بقدر من المهنية العالية في الأداء الإشرافي والقيادي.
2. المعيارية: يجب تطبيق المعيارية في الترشيح والتكليف؛ بحيث يدخل إلى المواقع الإشرافية والقيادية مَن تتوفَّر فيه ضوابط ومواصفات محدَّدة لهذا العمل من حيث الجدارة.
3. الكفاءة: يجب أن يتمتَّع كلُّ مَن يُرشَّح للقيادة المدرسية بقدر كبير من الكفاءة الأدائية التي من شأنها أن ترفع من إنتاجية العمل التربوي.
4. الشمولية: هذا الإطار التنظيمي قد وحَّد معايير وضوابط وإجراءات الترشيح والتكليف؛ لتشمل جميع القياديين والمشرفين في النظام التعليمي على مستوى المدرسة (سالمان، 2018، ص: 407).

وتشمل المصادر الرئيسية التي يتمُّ من خلالها اختيار القيادات المدرسية: الوثائق الرسمية (المؤهَّلات العلمية، والدورات التدريبية)، وتقارير الأداء الفني للعمل، وقاعدة بيانات الكفاءات القيادية المتميِّزة في إدارة التربية والتعليم، وتقارير رُؤساء العمل، ونتائج المقابلات الشخصية، والنتاج العلمي، والمشاركات التربوية.
وقد وُضعت ضوابط عامة لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية، ومن بينها القيادات التربوية والمدرسية، ومن ضوابط الاختيار هذه:

1. المؤهَّل العلمي: ويجب على المُتقدِّمين لوظائف القيادة المدرسية الحصول على درجة البكالوريوس بتقدير جيد، مع دبلوم في التربية.
2. الخبرة العملية: وهي قضاء فترة من الوقت في العمل التربوي والإداري، مع الحصول على دورات تدريبية ومهارية.
3. الخبرة العلمية: وذلك من خلال معرفة النظم واللوائح ذات العلاقة في المجال العلمي والمعرفي.
4. الصفات الشخصية: يجب أن تتوافر في القيادات المدرسية عدَّة صفات شخصية، منها: القدوة الحسنة، أن يكون حسَن السيرة والسلوك، وأن يكون سليم الفكر والمنهج، مع القدرة على الاتزان الانفعالي، وسلامة الحواس (السمع والبصر)، وسلامة الجسم من الإعاقات، والأمراض التي تُعيق العمل (سالمان، 2018، ص: 410).

وهناك عدَّة ضوابط خاصة بتكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس، ويتمُّ تطبيقها على المرشَّح بعد تطبيق الضوابط العامة السابقة الذكر، ومنها:

- أن يكون المؤهَّل لمنصب القائد المدرسي قد عمل وكيلًا لمدرسة، أو مديرًا بالإنابة مدَّة لا تقلُّ عن سنتين وأداء لا يقلُّ عن (ممتاز) في آخر سنتين من خدمته.
- أن تتوافر في المرشَّح لمنصب القائد المدرسي الكفايات القيادية من التخطيط والمتابعة والتقويم، وإدارة الاجتماعات، ومهارات الاتصال، وتقويم التدريس وتطويره وغيرها (أحمد وحافظ، 2003).

ثانيًا: اختيار القائد المدرسي في مصر:

تُعدُّ وظيفة القائد المدرسي من أهمِّ وأخطر الوظائف المدرسية في الهيئة التعليمية، إذ يُواجه أثناء تأدية واجباته مُشكلات عديدة، ممَّا يتطلَّب أن يكون أهلًا للمسؤولية الملقاة على عاتقه؛ حتى يمتلك القدرة على إصدار القرارات الحكيمة والمناسبة في الوقت المناسب دون خوف أو تردُّد (أحمد وحافظ، 2003). ويُعدُّ القائد المدرسي في مصر أعلى سُلطة إدارية موجودة في مدرسة التعليم الأساسي، وبحكم موقعه فهو المسؤول المباشر عن كلِّ ما يحدث داخلها، وقد حُدِّدت مسؤوليات واختصاصات القائد المدرسي في ثلاث نواحٍ، هي: الناحية الفنية، والناحية الإدارية، والناحية المالية والمخزنية (وزارة التربية والتعليم، 1989م). ويتَّضح من المسؤوليات والاختصاصات الفنية والإدارية والمالية التي يُمارسها القائد المدرسي في مصر أنَّها مكتبية في غالبيتها، الأمر الذي يجعل القائد المدرسي (مدير المدرسة) مجرَّد وظيفة روتينية مثل أيِّ وظيفة مكتبية أخرى، ولكن الإدارة

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609



المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

المدرسية ليست عملًا مكتبيًّا يُغرق القائد المدرسي في الروتين والمكاتبات، وإنَّما الإدارة المدرسية قيادة أوَّلًا وأخيرًا. وعلى الرغم من أنَّ معايير اختيار القادة التربويين تقتصر على الأسُس الأكاديمية والخبرة، إلا أنَّ أساليب اختيار القادة التربويين لا زالت غير مُواكبة للتطوُّرات الحديثة في أساليب اختيار القيادات التربوية، ولا يُوجد اهتمام بالصفة الشخصية بقدر الاهتمام الذي يُعطى للصفات المهنية، بالإضافة إلى الاقتصار على التاريخ الوظيفي، ولا يحظى هذا المعيار والصفات الشخصية على قدر كبير من الأهمية، والذي يجب أن يتوافر في القائد التربوي (مفتي، 2012، ص: 34). وشروط اختيار وظائف مُديري المدارس العامة في جمهورية مصر العربية هي:

1. أن يكون المرشَّح بين سن 35 إلى 45 سنة.
2. أن يكون المرشَّح على رأس العمل لمدَّة خمس سنوات متصلة على الأقل.
3. أن تكون درجة المرشَّح معلم أوَّل أو أخصائي أ على الأقل.
4. أن يكون حاصلًا على مؤهَّل عالٍ تربوي.
5. أن يكون المرشَّح ذا شخصية قيادية ومؤثِّرة.
6. أن يكون المرشَّح لدية رؤية للتطوير.
7. أن يتمتَّع المرشَّح بسِجلٍّ وظيفي خالٍ من المخالفات والجزاءات (وزارة التربية والتعليم الفني، 2022).

ثالثًا: معايير اختيار مدير المدرسة في ولاية الخرطوم:

يُشترط للتعيين على منصب مدير مدرسة في مدارس ولاية الخرطوم في السودان الشروط التالية:

1. أن يكون المرشَّح حسن السيرة والسلوك.
2. أن يكون المرشَّح حاصلًا على مؤهَّل جامعي.
3. أن لا يكون لدى المرشَّح أيُّ إدانة سابقة في جريمة مخلَّة بالأمانة والشرف.
4. أن يكون المرشَّح لم يسبق فصله من الخدمة بسبب مخالفة متعلِّقة بالعمل.
5. أن يكون المرشَّح هو الأعلى في الدرجة الوظيفية في مدرسته، وألَّا تقلَّ درجته عن الرابعة.
6. أن يكون المرشَّح سليم الحواس.
7. أن يكون المرشَّح قدوة حسنة للمعلِّمين والطلاب، وأن يكون مهتمًّا بمظهره العام.
8. أن يتميَّز المرشَّح بالاتزان الانفعالي.
9. أن يكون لدى المرشَّح الرغبة في تطوير الذات.
10. أن يكون لديه أفكار تطويرية.
11. أن يكون لديه القدرة على التواصل مع الآخرين.
12. أن يكون واسع الاطلاع والمعرفة.
13. أن يكون قادرًا على التعامل التربوي الإيجابي في المواقف التربوية المختلفة.
14. أن يكون لدى المرشَّح القدرة على الحوار والإقناع.
15. أن يمتاز بالكياسة واللباقة واحترام الآخرين، وأن يكون المرشَّح عادلًا.
16. أن يكون لديه القدرة على التخطيط.
17. أن يمتلك مهارات ترتيب الأولويات.
18. أن يكون المرشَّح مُلمًّا بالقوانين واللوائح المنظمة للخدمة العامة وقوانين التربية والتعليم والقوانين واللوائح المالية.
19. أن يكون المرشَّح مُلمًّا بأساليب المراقبة وتقييم الأفراد.
20. أن يكون المرشَّح مُلمًّا باستخدام الحاسب الآلي (وزارة التربية والتعليم، 2022).

رابعًا: شروط التعيين على وظيفة مدير مدرسة في جمهورية لبنان:

يُشترط للتعيين على وظيفة مدير مدرسة عامة في جمهورية لبنان الشروط التالية:

شروط اختيار وتعيين مُديري المدارس في لبنان:

1. أن يكون المرشَّح من مُوظَّفي الملاكات التعليمية.

 DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609

2. أن يكون المرشَّح من حملة الإجازة التعليمية أو الجامعية أو من خريجي دور المعلِّمين والمعلِّمات الذين مارسوا التعليم مدة خمس سنوات على الأقل بعد دخولهم الملاك، أو مِمَّن مارسوا العمل مدة عشر سنوات على الأقل بعد دخولهم الملاك.
3. أن يكون المرشَّح غير محكوم عليه خلال السنوات الخمس الأخيرة بأيَّة عقوبة من عقوبات الدرجة الثانية المنصوص عليها في نظام الموظَّفين، أو بالعقوبتين الأخيرتين معًا من عقوبات الدرجة الأولى بحدِّهما الأقصى أو مرتين بأيٍّ منهما بحدِّهما الأقصى.
4. أن يكون المرشَّح مُجيدًا للغة العربية ومُحسنًا إحدى اللغتين الأجنبيتين الفرنسية أو الإنكليزية.
5. أن يتقدَّم بترشيحه لتولِّي الإدارة خلال المهلة المحدَّدة لقبول طلبات الترشيح.
6. أن يجتاز بنجاح اختبار أهلية تُحدَّد شروط وأصول إجرائه بقرار من الوزير، على أن يجتاز بنجاح قبل تولِّيه مهام الإدارة دورة إعداد في الإدارة التربوية تُنظِّمها كلية التربية في الجامعة اللبنانية. أو يكون مِمَّن تابعوا دورات تدريبية خاصة تُعنى بأمور إدارية وتربوية نظَّمتها وزارة التربية والتعليم العالي، على أن لا تكون مدَّتها قد تدنَّت عن شهرين (كنعان، 2017).

خامسًا: شروط التعيين على وظيفة مدير مدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة:

يُشترط للتعيين على وظيفة مدير مدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة توفُّر الشروط التالية:
معايير اختيار مُديري المدارس في دولة الإمارات العربية المتحدة:
1. أن يحمل المرشَّح المؤهَّل الجامعي.
2. أن يكون المرشَّح قد سبق له العمل مُساعد مدير في مدرسة محلية لمدَّة ثلاث سنوات على الأقل.
3. أن يكون تقارير الأداء للمرشَّح خلال عمله مُساعد مدير في آخر ثلاث سنوات مرتفعة.
4. أن يجتاز المرشَّح الاختبار التحريري للدورة التأهيلية التي تعقدها الوزارة بنسبة 60% على الأقل.
5. أن يجتاز المرشَّح المقابلة الشخصية بنسبة 60% على الأقل (الرشيدي، 2021).

سادسًا: شروط التعيين في وظيفة مدير مدرسة في المملكة الأردنية الهاشمية:

يُشترط لشغل وظيفة مدير مدرسة عامة في المملكة الأردنية الهاشمية أن تتوفَّر في المرشَّح العناصر التالية:
1- أن لا يقلَّ مُؤهَّله العلمي عن درجة البكالوريوس.
2- أن يكون لديه مؤهَّل تربوي بعد البكالوريوس لا تقلُّ الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة.
3- أن يكون المرشَّح قد عمل بوظيفة مُساعد مدير مدرسة في وزارة التربية والتعليم مدَّة سنة على الأقل.
4- أن لا تقلَّ درجة المرشَّح عن الخامسة.
5- أن لا يقلَّ تقدير المرشَّح في التقرير السنوي عن جيد جدًّا في آخر سنتين.
6- أن يخلو ملفُّ المرشَّح من أيِّ إجراءات تأديبية سارية المفعول عند تقديم طلب النقل إلى وظيفة مدير مدرسة.
7- أن يجتاز المرشَّح المقابلة بنجاح.

سابعًا: شروط التعيين على وظيفة مدير مدرسة عامة في سلطنة عمان:

يُشترط للعمل في وظيفة مدير مدرسة عامة في سلطنة عمان توفُّر الشروط التالية:
شروط العمل في وظيفة مدير مدرسة في سلطنة عمان:
1. أن يكون المرشَّح لديه مؤهَّل تربوي جامعي أو دبلوم في التربية لمدة سنة بعد المؤهَّل الجامعي.
2. أن يكون المرشَّح قد عمل لمدَّة سنتين في وظيفة مساعد مدير مدرسة.
3. اجتياز الاختبارات التحريرية.
4. اجتياز المقابلة الشخصية.
5. أن يكون المرشَّح حاصلًا على تقارير كفاءة في المستوى المطلوب (الغافري، 2007).

ثامنًا: شروط اختيار مُديري المدارس العامة في دولة فلسطين:

يُشترط للتعيين على وظيفة مدير مدرسة في دولة فلسطين توفُّر الشروط التالية:
يجب على المرشَّح لوظيفة مدير مدرسة:
1. أن يكون المؤهَّل العلمي للمرشَّح لا يقلُّ عن البكالوريوس.
2. أن يكون المرشَّح لديه خبرة وظيفية لا تقلُّ عن ثماني سنوات في وزارة التربية والتعليم العالي.

3. أن يكون المرشَّح قد عمل خمس سنوات كمعلِّم، ويُفضَّل أن يكون سبق له العمل كنائب مدير مدرسة في إحدى المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.
4. أن يكون تقييم الأداء للسنوات الثلاث الأخيرة لا يقلُّ عن جيد جدًّا. هذا ويتمُّ التقديم على وظيفة مدير مدرسة من خلال الأنظمة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم العالي، ومن ثَمَّ يُعقد اختبار تخصُّصي للمرشَّحين، ويقيس الاختبار مدى معرفة المتقدِّم للوظيفة بالأنظمة والقوانين والتشريعات، ويجب على المرشَّح أن يُجيب بشكل صحيح عن ما لا يقلُّ عن 60% في هذا الاختبار.
5. وبعد تجاوز الاختبار يقوم المرشَّح لشغل وظيفة مدير مدرسة بعمل مُقابلة أوَّلية على مستوى المديرية، وبعد اجتياز المقابلة تُجرى له مقابلة ثانية على مستوى الوزارة. ومعايير المقابلة هي العناصر التالية: الشخصية والحضور، حلُّ المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الاتصال والتواصل، الثقافة العامة واللغة الإنجليزية (سلامة، 2021، وزارة التربية والتعليم العالي، 2023).

بالنسبة للسؤال الثاني: ما التصوُّر المقترَح لتطوير آليات اختيار القادة في المدارس العامة في الوطن العربي؟

قبل عرض التصوُّر المقترَح لتطوير شروط وآليات اختيار القادة في المدارس العامة في الوطن العربي من المفيد عرض شروط اختيار مُديري المدارس العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وسنغافورة، وفنلندا؛ لأن التصوُّر المقترَح استفاد كثيرًا من شروط اختيار مُديري المدارس في هذه الدول المتطوِّرة تعليميًّا.

أوَّلًا: شروط اختيار مُديري المدارس في إحدى الولايات الأمريكية:

يضع قسم التعليم في ولاية إنديانا الأمريكية شروطًا للراغبين في العمل في منصب مدير مدرسة في المدارس العامة في الولاية، والشروط المطلوب توافرها بالمرشَّحين هي:

1. الحصول على درجة الماجستير على الأقل.
2. إكمال برنامج خاص بالقيادة التعليمية.
3. الحصول على رخصة المعلِّمين المحترفين.
4. اجتياز الامتحان التخصُّصي لمُديري المدارس.
5. الحصول على شهادة تدريب الوقاية من الانتحار للطلاب والإرشاد النفسي.
6. خبرة لا تقلُّ عن سنتين في التدريس.
7. الحصول على رخصة قيادة مدرسية (مكتب التعليم في إنديانا، 2023).

ثانيًا: شروط اختيار مُديري المدارس العامة في سنغافورة:

يُشترط للعمل في منصب مدير مدرسة في سنغافورة توفُّر الشروط التالية:

شروط اختيار مُديري المدارس في سنغافورة:

1. الخبرة في مجال التعليم.
2. الحصول على درجة الماجستير.
3. المشاركة في برنامج مصمَّم للمرشَّحين للقيادة المدرسية.
4. الحصول على توصيات تجاوز المقابلات والنجاح فيها (أرناؤوط، 2017).

ثالثًا: شروط اختيار مُديري المدارس في فنلندا:

يُشترط لتعيين مُديري المدارس في فنلندا توفُّر الشروط التالية:

1. أن يحصل المرشَّح على شهادة عُليا في الإدارة التربوية أو 25 ساعة من برامج الدراسات العليا في مجالات إدارية.
2. لا يُوجد معيار محدَّد لسنوات الخدمة في التعليم.
3. اجتياز برنامج في الجامعة في القيادة التعليمية ومدَّته 25 ساعة.
4. تجاوز المقابلة الشخصية.
5. الالتحاق بدورة تمهيدية للمرشَّحين لتولِّي مناصب القيادة المدرسية.
6. تجاوز الاختبار المعياري وتقديم ملف الإنجاز (سلامة، 2021).

DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609


المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

التصوُّر المقترَح لتطوير اختيار القائد المدرسي في المدارس العامة في الوطن العربي:

يُؤمن هذا التصوُّر بأنَّه لم تَعد خبرة المعلِّمين ووُكلاء المدارس صالحة لتعيينهم قادة مدرسيين مثلما هو الوضع الحالي في مُعظم أنظمة التعليم في الوطن العربي، ونظرًا لطبيعة المهام الملقاة على عاتق القادة في المدارس يجب تعديل المعايير المتبعة حاليًّا، كما يجب أن تُكثَّف برامج تدريب الترقية لوظيفة القائد المدرسي، ويقترح الباحثون مُراعاة امتلاك الأشخاص المرشَّحين للعمل في القيادة المدرسية في المدارس العربية للمهارات والمعارف والصفات التالية:

1. الجانب المعرفي للمرشَّح لوظيفة قيادية في المدارس: يجب تضمين معايير اختيار وتدريب القادة المدرسيين المرشَّحين وفق مبادئ أساسية في علم الإدارة التعليمية.
2. الجانب المهاري: يجب على المرشَّح لوظيفة قيادية في المدراس أن يتمتَّع بمهارات كثيرة، منها مهارات التواصل والإقناع والتخطيط.
3. الجانب المهني: يرتبط بمهنة الإدارة المدرسية ومهاراتها العلمية وأخلاقياتها وأُسُسها وكل ما يتصل بأصول السلوك المهني وقواعده.
4. الجانب الشخصي: يتمثَّل في إدراك الشخص المرشَّح للعمل كقائد مدرسي أنَّ مسؤولية الإدارة المدرسية مسؤولية وطنية تُؤثِّر في التعليم الذي يُمثِّل الطريق لإعداد القُوى البشرية بنوعيات المعرفة والفكر والابتكار.
5. الجانب المعياري: يتمثَّل في تمتُّع القائمين بعملية الاختيار والتدريب للمرشَّحين للعمل في القيادة المدرسية بقدر كبير من الإعداد الجيد والتخصُّص العلمي والعملي للقيام بهذه المهمة الدقيقة؛ للوصول إلى اختيار مَن يُمثِّل الإدارة المدرسية.
6. الجانب التقني: يتمثَّل في استفادة المرشَّح للعمل كقائد تعليمي من التقدُّم التكنولوجي في التوعية.

أُسُس ومُنطلقات التصوُّر المقترَح:

ترتكز فلسفة التصوُّر المقترَح لأساليب ومعايير اختيار القائد المدرسي على عدد من الأركان والأُسُس التي يمكن أن يقوم عليها التصوُّر المقترح، وتتمثَّل فيما يلي:

- إنَّ المدخل الصحيح لكلِّ تطوير سليم لمعايير الاختيار والتدريب هو التخطيط الكفء لإحداثه، وما يستلزمه من تنفيذ جادٍّ مُستمرٍّ لخُطط التطوير.
- إنَّ وضوح أهداف عملية الاختيار والتدريب للقادة المدرسيين من خلال أساليب ومعايير دقيقة يُعدُّ ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المدرسية الناجحة.
- وجود هيئات خاصة تابعة لوزارات التعليم وذات صلة بكليات التربية في الجامعات المختلفة تكون مسؤولة عن التخطيط والتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم ووضع السياسات لبرامج الإعداد للقادة المدرسيين والقيادات التربوية.
- برامج التدريب الحالية تحتاج إلى إعادة نظر، ومراجعة دقيقة من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب التدريبية المستخدمة، ومدَّة البرنامج التدريبي وأساليب التقويم المتبعة والفئة المستهدفة في البرنامج التدريبي.
- إنَّ نجاح تطبيق المعايير في القيام بدورها في عملية الاختيار يتوقَّف على ارتباط أهداف الاختيار بالاتجاهات الإدارية ونتاج الفكر الإداري الحديث.

أهداف التصوُّر المقترَح:

في ضوء الفلسفة التي يقوم عليها التصوُّر المقترَح لزيادة فاعلية معايير اختيار القادة المدرسيين وتدريبهم، يستهدف التصوُّر المقترَح تحسين مخرجات معايير اختيار الأشخاص المرشَّحين لوظيفة قائد مدرسي، ويهدف التصوُّر المقترَح إلى:

1. توضيح أهمية معايير اختيار القادة المدرسيين، والاعتماد على المعايير الحديثة، والاستفادة من التجارب العالمية.
2. تطوير معايير اختيار القادة المدرسيين؛ لتكون أكثر توافُقًا مع طبيعة التغيُّر المتلاحقة في العصر الحالي.

3. مساعدة القيادات التعليمية في وزارة التعليم ومديرياتها وإداراتها في حُسن اختيار القيادات المدرسية ووسائل تدريبهم.
4. وضع برنامج دائم لتقويم معايير الاختيار؛ للوقوف على مدى صلاحيتها بما يتناسب مع مستجدَّات العصر والمتطلَّبات التربوية والإدارة المتغيِّرة.

مراحل التصوُّر المقترَح:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاختيار: وفيها يتمُّ وضع أُسُس وقواعد شغل وظيفة القائد المدرسي، وتتكوَّن من خطوتين هما:

1. وضع سياسات الاختيار: وتقوم الجهات المسؤولة على ذلك بتحديد كيفية عملية الاختيار، والتي ينبغي أن تنسجم مع حاجات المنظمة التعليمية، وفي ضوء الأهداف العامة للعملية التعليمية.
2. ترشيح عدد من المتقدِّمين للوظيفة: ويقصد به تحديد أكثر المرشَّحين الذين يمكن أن تنطبق الشروط عليهم.

- المرحلة الثانية: وضع الوصف الوظيفي لوظيفة القائد المدرسي: ويتمُّ فيها وصف الوظيفة، وتحديد مسؤوليات المدير، وأُسُس اختياره لهذه الوظيفة وفق معايير معيَّنة.
- المرحلة الثالثة: تحديد المؤهَّلات والكفاءات والمهارات المطلوبة للقائد المدرسي: ولذلك يُقترح أن يتمَّ اختيار القائد المدرسي وفقًا للمعايير التالية:

- الكفاءة المهنية: وهي الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.
- الصفات الشخصية: وهي الخلق الإسلامي، والقدوة الحسنة، والذكاء وسرعة البديهة، والثقة بالنفس، والنضج الاجتماعي، والرغبة في الوظيفة، وذاتية الدفع للإنجاز، والصحة الجسمية والنفسية.
- اجتياز دورة تدريبية طويلة: للإفادة منها في ممارسته لعملية الإدارة المدرسية.

المرحلة الرابعة: الإعلان عن الوظيفة الشاغرة: ويُعدُّ الإعلان عن الوظيفة ذا أهمية كبيرة؛ حيث يُحقِّق تكافُؤ الفرص أمام جميع المتقدِّمين للوظيفة.

المرحلة الخامسة: جمع طلبات الالتحاق: وذلك عن طريق لجنة الاختيار، أو مَن تُعيِّنه لذلك بجمع طلبات المتقدِّمين والتأكُّد من اكتمالها والاتصال بأصحابها في حال نقص أيٍّ وثيقة مطلوبة.

المرحلة السادسة: فرز أو تنقيح الطلبات: وذلك لتحديد المرشَّحين ذوي المؤهَّلات والكفاءات المطلوبة، ثم تقوم اللجنة بعد ذلك بعملية غربلة أكثر دقَّة من سابقتها على أساس الخبرة وتوفُّر المؤهَّلات وغيرها.

المرحلة السابعة: تقويم المرشَّحين: لتحديد القدرات والاستعدادات الكامنة والاتجاهات فيما يتعلَّق بالفلسفة التربوية والإدارية، ويتمُّ التقويم من خلال الأساليب التالية:

1. المقابلة: وهي إحدى الطرق والأساليب المستخدَمة في تقويم المرشَّحين للوظائف الإدارية والتربوية.
2. الاختبارات: وغالبًا ما تكون هذه الاختبارات جزءًا من المقابلة الشاملة، والهدف منها كشف مواهب وقدرات المتقدِّمين للوظيفة الشاغرة.
3. مراكز التقويم: وتُساعد هذه المراكز على تحديد المرشَّحين المحتملين ونقاط القوة والضعف لديهم في جوانب عمل القائد المدرسي كتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

المرحلة الثامنة: اختيار المرشَّح للوظيفة: تهدف جميع عمليات الاختيار إلى إيجاد الشخص المناسب للوظيفة، واتخاذ قرار باختياره وفق المعايير والأُسُس الموضوعة لشغل الوظيفة.

المرحلة التاسعة: ما بعد التعيين: وتستمرُّ عملية الاختيار بعد التعيين، ولذلك يجب مساعدته على النجاح والنمو في عمله وخاصة في المراحل الأولى بعد الاختيار، وقد يشعر بالخوف والرهبة، وهنا لا بُدَّ من التهيئة المعرفية الإرشادية والتقويم المستمر.

التوصيات والمقترَحات:

- يقترح الباحثون تطوير آليات جديدة لاختيار قادة المدارس في الوطن العربي.
- يقترح الباحثون وضع مقابل مالي مجزٍ لِمَن يعملون كقادة للمدارس؛ مِمَّا يفتح باب التنافُس على هذه الوظائف واختيار الأنسب لها.

 DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609



المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
International Journal on Humanities and Social Sciences
website:www.ijohss.com
Email:editor@ijohss.com
ISSN: 2415 – 4822
العدد (48) أغسطس 2023
Volume (48) August 2023

- عمل دراسات مقارنة بين آليات اختيار وتعيين مُديري ووُكلاء المدارس في جميع الدول العربية.
- عمل دراسات عن آليات اختيار وتعيين قادة المدارس في الدول المتقدِّمة.
- عمل دراسات نوعية عن العوائق والصعوبات التي يُواجهها قادة المدارس.
- عمل دراسات حول حدود صلاحيات القادة في المدارس العربية وتأثيرها في الإبداع الإداري.

المراجع

1. أبو علي ، عبد القادر خالد (2011) العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية ، ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
2. أحمد ، حافظ فرج ، حافظ محمد صبري (2003) إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة ، عالم الكتب .
3. آدم، طلعت محمد محمد.(2014م). *الإدارة المدرسية الميدانية* ط1.دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
4. أرناؤوط، أحمد ابراهيم سلمي. (2017). دراسة مقارنة لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية فى سنغافورة وفنلندا وإمكانية الإفادة منها فى مصر. مجلة كلية التربية، 14(س14ع77.ج1(يناير2017))، 1-108 .doi: 10.21608/jfe.2017.73846
5. -البنا، هاله مصباح.(2013م). *الإدارة المدرسية المعاصرة* ط1.عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. الحر،عبدالعزيز محمد.(2017م). *القيادة في مدارس المستقبل*. الرياض مكتب التربية العربي لدول الخليج.
7. الرشيدي، محمد. (2021). تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50(2)، 205-245.
8. الزهراني، حنان. (2018). تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات ومعلمات مدارس محافظة المخواة. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربويه، 18(18)، 411-452 . doi: 10.21608/jwadi.2018.85257
9. السكارنه، بلال خلف.(2014م). *القيادة الإدارية الفعالة ط2*.عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. العنزي ، نايف بن عماش السويلم ، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية ، العدد السابع ن الجزء الثاني ، صفر 1443هـ/ سبتمبر 2021م ،
11. الغافري، سالم بن سليمان بن خميس. (2007). أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان: مدير المدرسة نموذجاً.المؤتمر السنوى الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية فى مصر والوطن العربى، ج 2، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية و مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، 725 - 760 . مسترجع من http36248//:search.mandumah.com/Record/
12. المواجدة، صيام عبد الحميد. (2011). بناء مقياس لاختيار مديري المدارس في الأردن. (أطروحة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردنا https://search.emarefa.net/detail/BIM-30118
13. جرعون ، إيهاب عبد الله (2013) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة الإسلامية ، غزة .
14. سالمان ، علي أحمد محمد ،تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول ،المجلة العلمية ،المجلد 34، العدد 2، جزء 2، فبراير 2018م .
15. سلامة، هدى.(2021).وجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا. المجلة العربية للنشر(30)
16. صادق حصة محمد (1996) معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية ، نموذج مقترح ، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر ، العدد التاسع ، السنة الخامسة ، قطر .
17. طروم برنيه علي (2013) ، الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، العدد 4، مجلد 3، 2013م.



18. عوض الله، عصام الدين برير آدم. (2012). معايير اختيار مديري المدارس بمرحلة التعليم الأساس في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. المجلة العربية للإدارة التعليمية، ع 1 ، 139 - 172. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/484078
19. كسابري ، داود ، السعود راتب (1983)، مجلة التربية ، العدد 61، عمان ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم .
20. كنعان، يوسف.(2017).اختيار مدراء المدارس والثانويات الرسميّة في جبل لبنان (دراسة ميدانية). مركز الابحاث والدراسات التربوية. مسترجع من=https://esrc.org.lb/article.php?id=4365&cid=248&catidval
21. مفتي ، أسعد درويش (2012) العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية
22. وزارة التربية والتعليم في المملكة الاردنية الهاشمية.(2023). معايير وأسس اختيار وتعيين مساعدي مديري المدارس. مسترجع منhttps://moe.gov.jo/laws/13
23. وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم.(2022). معايير اختيار مديري المدراس. مسترجع من https://www.azzapress.com/archives/37376
24. وزارة التعليم (2021). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام) تم الرجوع إلى الموقع في يوليو 2023
25. Indiana Department of Education. (2023). About IDOE. Retrieved fromhttps://www.in.gov/doe/about/

 DOI: https://doi.org/10.33193/IJoHSS.48.2023.609